



Resumen del libro

Diseñando la propuesta de valor

por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando

Introducción

Para crear, mantener o hacer crecer una empresa, hay que enfrentarse todos los días a preguntas complejas. Lo que pensabas que valía hasta ayer, ahora ya no vale y hay que cambiar, anticiparse, tirar muchas cosas a la basura, reconstruir y volverse a hacer preguntas clave. Y eso solo se consigue con una proactividad y un espíritu de sacrificio y de trabajo que, a veces, raya lo sano. Pero, además, necesitas **método:** ¿cómo lo hago?, ¿hacia dónde canalizamos nuestra energía?, ¿qué aspectos realizamos primero y cuáles después?

Este libro te ofrece un método exhaustivo para poder encajar las necesidades de tus clientes con la propuesta que tu empresa ofrece en el mercado. Encontrarás útil el modelo si te has visto abrumado antes por la tarea de creación de valor real, frustrado con reuniones improductivas y equipos mal alineados, o involucrado en proyectos brillantes y audaces que acabaron explotando. El **modelo del lienzo de la propuesta de valor** está pensado para que evites perder el tiempo con ideas que no funcionan, diseñando, probando y ofreciendo a los clientes lo que realmente están esperando.

El lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el **perfil del cliente,** donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el **mapa de valor,** donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el **encaje,** el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

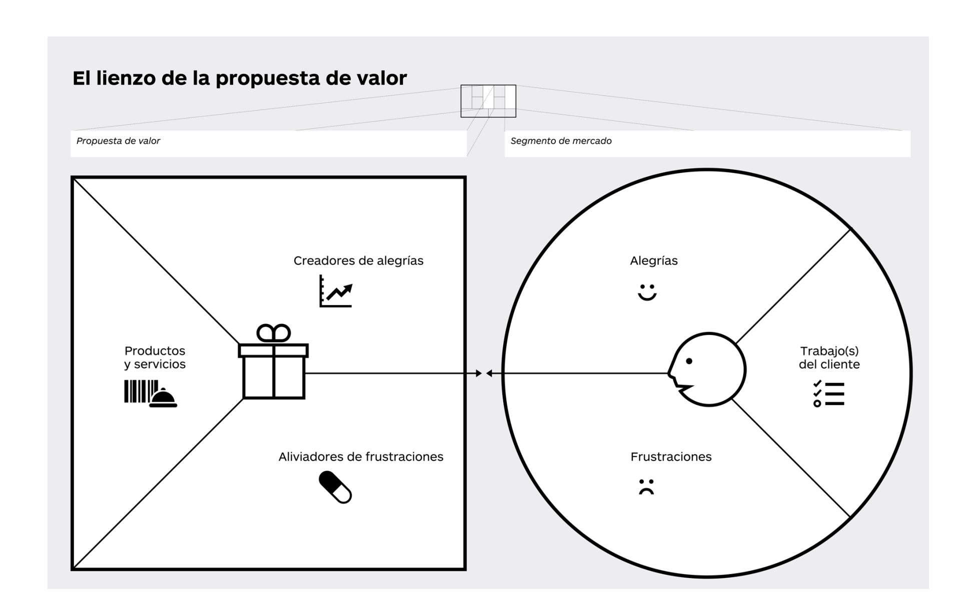
1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por ejemplo, piensa en una familia que tiene intención de comprar una consola de juegos. En esa situación existen diferencias entre el comprador, la persona influyente, el que toma la decisión, los usuarios finales y los saboteadores. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

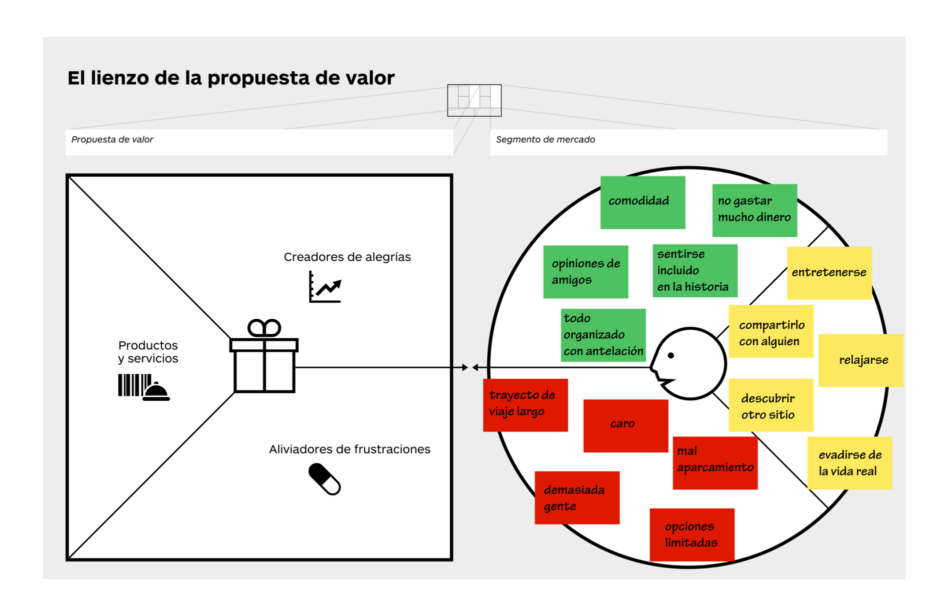
Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco:



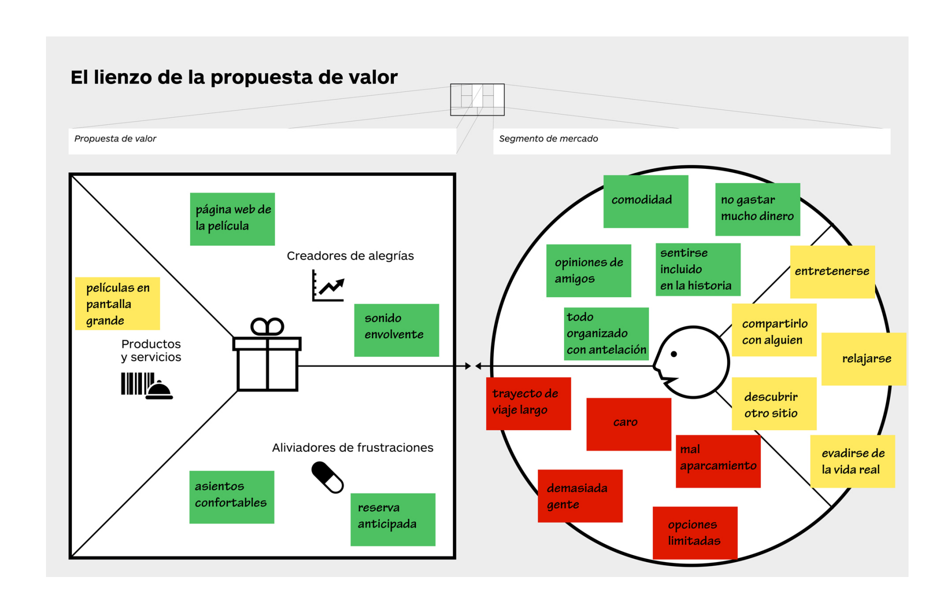
Veamos cómo funciona el modelo con un ejemplo sencillo: imagínate que el propietario de una cadena de salas de cine quiere diseñar propuestas de valor nuevas para sus clientes.

Podría empezar con las características de una propuesta de valor ideal y entusiasmarse con pantallas grandes de última generación, tecnología punta, sabrosos tentempiés, acontecimientos sociales, exposiciones, experiencias urbanas y demás. Sin embargo, todo esto solo tendría importancia si a los clientes les interesara. El propietario de los cines haría bien en poner los pies en la tierra y tratar de entender mejor lo que realmente quieren.

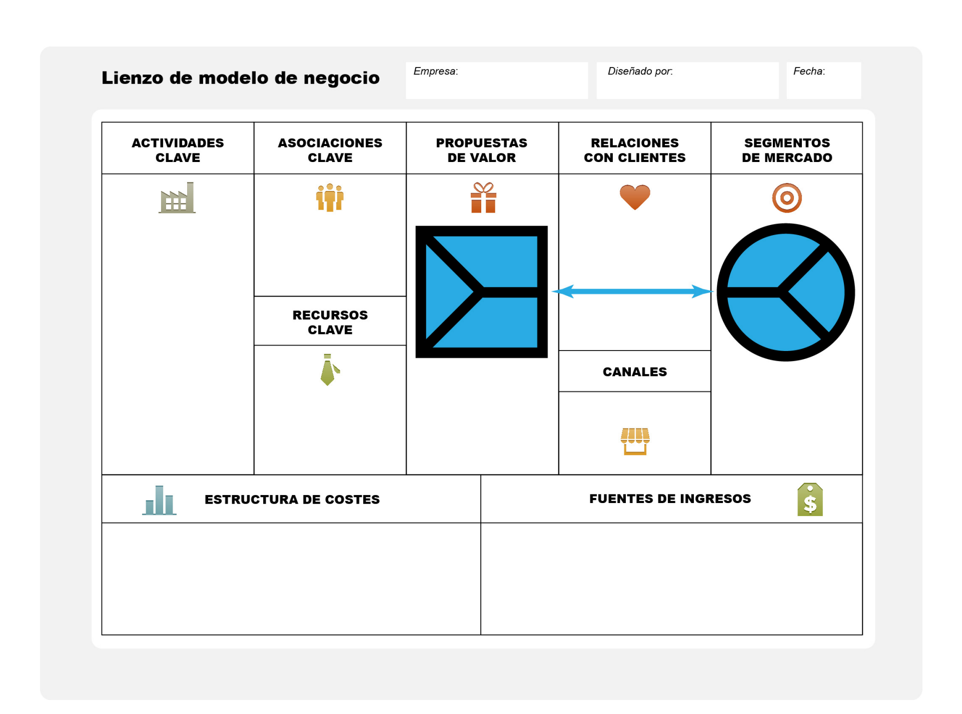
Tradicionalmente, habría preparado unos perfiles psicodemográficos de los segmentos de sus clientes, pero esta vez decide complementar ese tipo de segmentación con perfiles que destaquen las tareas, frustraciones y alegrías de los clientes. De esta forma elabora el siguiente perfil del cliente:



Paralelamente elabora su mapa de valor, lo que le permite el encaje del modelo:



El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del **lienzo de modelo negocio** descrito en el libro *Generación de modelos de negocio* (el resumen de este libro puede consultarse pulsando aquí). El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Esta sería su representación gráfica:



A continuación entraremos en más detalle en cada uno de los componentes del lienzo de la propuesta de valor para poder sacar el máximo partido a este modelo de análisis.

1- Perfil del cliente

Tareas del cliente. Las tareas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues las tareas porque **lo que desde tu punto de vista consideres importante puede que no sea lo que el cliente realmente intenta resolver.**

No todas las tareas implican lo mismo. Distinguir entre los tres tipos siguientes te ayudará a abrir tu mente y hacer un mejor perfil de tus clientes:

- Tareas funcionales: tareas en las que tus clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema. Por ejemplo, en el ámbito doméstico, tus clientes quizá quieran cortar el césped del jardín, intentar comer sano o, en el ámbito profesional, redactar un informe financiero o ayudar a sus propios clientes a conseguir determinados objetivos.
- Tareas sociales: son aquellas en las que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Son tareas relacionadas con cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidores, tus clientes pueden interesarse mucho por su aspecto físico y quizá quieran ir a la moda, o deseen ser considerados competentes en su entorno profesional.

- Tareas personales o emocionales: son las tareas en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.

No caigas en el error de centrarte únicamente en las tareas funcionales a la hora de realizar un perfil de cliente. A veces las sociales o emocionales son más importantes que las tareas funcionales visibles.

También te ayudará a crear el perfil de tus clientes si piensas en las tareas que realizan diferenciando su nivel de implicación. Esto es especialmente útil a la hora de segmentar distintos perfiles. Reflexiona sobre los siguientes perfiles de cliente:

- Comprador de valor: estos clientes realizan ciertas tareas muy específicas como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra en una página web u optar por el envío de un producto o servicio.

- Cocreador de valor: este tipo de clientes realiza tareas relacionadas con la cocreación de valor con tu empresa. Por ejemplo, piensa en clientes que desean publicar opiniones y comentarios de tus productos en algún portal de internet o en aquellas personas que desean participar en el diseño de tus productos o servicios aportando ideas o participando en foros de discusión.

- Transferidor de valor: estos clientes realizan tareas relacionadas con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor como cancelar una compra, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros o revenderlo.

Las tareas del cliente suelen depender del contexto especifico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por ejemplo, llamar a alguien por teléfono es diferente cuando viajas cómodamente en un tren que cuando conduces un coche. Del mismo modo, ir al cine con tus hijos es un contexto muy distinto al de ir con tu pareja.

Por otra parte, es importante reconocer que no todas las tareas tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunas que son más importantes en su vida, ya que no resolverlas podría acarrear graves consecuencias. Otras son insignificantes, porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial una tarea porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

Frustraciones del cliente. Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Hay que tratar de identificar tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados. Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios negativos), sociales (“Quedo mal si hago esto”) o secundarias (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas (“Es aburrido correr en el gimnasio” o “Este diseño es feo”).

Obstáculos. Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos (“Me falta tiempo para hacer esto como es debido” o “No me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes”).

Riesgos (resultados potenciales no deseados). Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (“Puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución” o “Un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros”).

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que las tareas pueden ser importantes o insignificantes.

Consejo: concreta las frustraciones. Para distinguir claramente tareas, frustraciones y alegrías, descríbelas de la manera más concreta posible. Por ejemplo, cuando un cliente diga: “Esperar de pie para pagar mi compra fue una pérdida de tiempo”, pregúntale a partir de qué minuto empezó a sentir que estaba perdiendo el tiempo. De esa manera podrás anotar: “Perder más de x minutos esperando para pagar”. Cuando comprendes exactamente cómo miden los clientes la intensidad de las frustraciones, puedes diseñar mejores aliviadores de frustraciones en la propuesta de valor.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias frustraciones potenciales de tus clientes:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor que hay en el mercado? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?
- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunas tareas por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costes de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

Alegrías necesarias. Se trata de alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría. Por ejemplo, la expectativa más básica que tenemos de un *smartphone,* por ejemplo, es que podamos realizar llamadas con él.

Alegrías esperadas. Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.

Alegrías deseadas. Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras.

Por ejemplo, deseamos que los *smartphones* estén perfectamente integrados con otros dispositivos que tengamos.

Alegrías inesperadas. Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionaran si les preguntaras. Antes de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte integrante de un teléfono.

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

Consejo: concreta las alegrías. Igual que con las frustraciones, es preferible describir las alegrías de la manera más concreta posible para distinguir claramente entre tareas, frustraciones y alegrías. Pregúntales el grado óptimo que esperarían cuando indican “mejor rendimiento” como alegría deseada. De esta manera puedes anotar: “Me encantaría tener un aumento de rendimiento de más de x”. Cuando comprendes cómo miden exactamente los clientes las alegrías puedes diseñar mejores creadores de alegrías en tu propuesta de valor.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

- ¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿Qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Qué niveles de calidad esperan? Y ¿de cuáles quisieran más o menos?
- ¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿Con qué características específicas disfrutan? ¿Qué rendimiento y calidad esperan?
- ¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes? ¿Podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costes de propiedad más bajos?
- ¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿Qué les hace quedar bien? ¿Qué aumenta su poder o estatus?
- ¿Qué buscan más los clientes? ¿Buen diseño, garantías, más características o que estas sean personalizables?
- ¿Con qué sueñan los clientes? ¿Qué aspiran conseguir? O ¿qué representaría un alivio para ellos?
- ¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso? ¿Cómo calculan el rendimiento o el coste?

Frustraciones frente a alegrías. Cuando empieces a hacer el perfil del cliente, puede que pongas las mismas ideas en frustraciones y alegrías como elementos opuestos. Es decir, si una de las tareas que tiene que resolver el cliente es “ganar más dinero”, puede que empieces añadiendo “aumento de salario” en alegrías y “reducción de salario” en frustraciones.

Hay un modo de hacerlo mejor:

- Averigua exactamente cuánto dinero más espera ganar el cliente para considerarlo una alegría e investiga qué reducción supondría una frustración.

- En frustraciones, añade las barreras que impiden o hacen difícil resolver una tarea. En nuestro ejemplo la frustración podría ser "Mi empresa no concede aumentos".

- En frustraciones, añade los riesgos relacionados con no resolver el trabajo. En nuestro ejemplo la frustración podría ser "Quizá no pueda pagarles la matrícula de la universidad a mis hijos".

Pregúntate "por qué" varias veces hasta que comprendas de verdad las tareas que tiene que resolver tu cliente.

Otra cuestión que debes tener en cuenta cuando empiezas a elaborar el perfil del cliente es que solo comprendes sus tareas de manera superficial. Para evitarlo, tienes que preguntarte por qué quiere realizar algo determinado y ahondar en sus motivaciones reales.

Por ejemplo, ¿por qué quiere aprender un idioma extranjero? A lo mejor es porque el trabajo "real" es mejorar su currículum. ¿Por qué quiere mejorarlo? Quizá es que quiere ganar más dinero.

No te conformes hasta que llegues a comprender de verdad lo que hay detrás de las tareas que realmente motivan a los clientes.

Por último, evita hacer listas de tareas, frustraciones y alegrías con tu propuesta de valor en mente. Al elaborar un mapa de tu cliente, deberías proceder como un antropólogo y "olvidarte" de lo que tú ofreces.

2- Mapa de valor

Productos y servicios. Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces. Piensa en ello como todos los artículos que tus clientes podrían ver en un escaparate. Esta enumeración de todos los productos sobre los que se construye tu propuesta de valor va a ayudar a tus clientes a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es fundamental que tengas en cuenta que los productos y servicios no crean valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías.

Tu lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a tus clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Probablemente tu propuesta de valor se compondrá de varios tipos de productos y servicios:

- Físicos y tangibles. Los bienes, como los productos manufacturados.

- Intangibles. Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.

- Digitales. Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones *online*.

- Financieros. Productos como fondos de inversión, o seguros o servicios como la financiación de una compra.

Es importante tener en cuenta que para tus clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para tu propuesta de valor, otros son simplemente

agradables.

Aliviadores de frustraciones. Los aliviadores de frustraciones describen cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Ten en cuenta cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver una tarea, o las que les impiden resolverla.

No hace falta que aportes un aliviador para cada frustración que hayas identificado en el perfil del cliente, porque ninguna propuesta de valor puede hacerlo. **Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.**

La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a reflexionar sobre cómo tus productos y servicios pueden aliviar las frustraciones de los clientes.

Pregúntate lo siguiente: ¿Podrían tus productos y servicios...?

- ¿Generar ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Hacer que tus clientes se sientan mejor, eliminando frustraciones, molestias u otros elementos que les provocan dolores de cabeza y preocupaciones?
- ¿Arreglar productos o servicios considerados como de bajo rendimiento, introduciendo novedades, mejor rendimiento y calidad, o eliminando obstáculos?
- ¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen, como pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Eliminar riesgos que les asustan, de tipo financiero, social o técnico?
- ¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen, ayudándolos a usar una solución de manera adecuada?
- ¿Eliminar barreras que hacen que tus clientes no adopten propuestas de valor, por ejemplo, introduciendo costes de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más plana, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción de tu propuesta de valor?

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

Creadores de alegrías. Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente. Céntrate en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que tus productos y servicios pueden marcar la diferencia.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a pensar de manera distinta en

cómo tus productos y servicios pueden hacer a tus clientes conseguir resultados y beneficios necesarios, deseados, esperados o inesperados.

Pregúntate: ¿Podrían tus productos y servicios...?

- ¿Producir los resultados que esperan o que exceden sus expectativas, ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento?
- ¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes?
- ¿Hacerles la vida o el trabajo más fáciles a través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un coste de propiedad más bajo?
- ¿Crear consecuencias sociales positivas haciéndoles quedar bien o ayudándolos a obtener un aumento de poder o estatus?
- ¿Hacer algo específico que los clientes buscan desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características o más específicas?
- ¿Cumplir un deseo con el que sueñan?
- ¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes?
- ¿Ayudar a que la adopción de tu producto o servicio sea más fácil mediante un coste más bajo, menos inversiones, menor riesgo, o mejor calidad, rendimiento o diseño?

Un creador de alegrías puede producir resultados y beneficios más o menos relevantes para el cliente, igual que hemos visto con los aliviadores de frustraciones. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables.

¿Qué diferencia hay con las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente? Sobre tu propuesta de valor tienes control, mientras que sobre las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente, no. Tú decides (por ejemplo, con el diseño) cómo pretendes crear valor ocupándote de frustraciones, alegrías y tareas específicas, pero no decides las tareas, frustraciones y alegrías específicas que tiene el cliente. Y ninguna propuesta de valor se encarga de todos ellos. Las mejores abordan lo que más importa al cliente y se ocupan de hacerlo extremadamente bien.

3- Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abordas tareas importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos. Es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Céntrate en las alegrías que les importan más y marca la diferencia.

Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de

todas ellas de manera razonable. Céntrate en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado lo suficiente.

En tu propuesta de valor tus clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

Para verificar tu encaje, ve a buscar el mapa de la propuesta de valor y el perfil del segmento de clientes que completaste antes. Revisa uno por uno los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y comprueba si encajan con alguna tarea, frustración o alegría del cliente. Pon una marca de verificación en los elementos que encajen.

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente. No te preocupes si no has verificado todas las frustraciones y alegrías, no se pueden cubrir todas. Pregúntate cómo encaja realmente tu propuesta de valor con el cliente.

El encaje tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando identificas tareas, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que crees que puedes abordar con tu propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a tu propuesta de valor y esta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores, a esto se le llama encaje problema-solución y encaje producto-mercado, respectivamente. La tercera sucede cuando encuentras un modelo de negocio escalable y rentable.

En la fase de encaje problema-solución, aún no tienes pruebas de que realmente a los clientes les importe tu propuesta de valor. Este es el momento en el que debes esforzarte por identificar las tareas, frustraciones y alegrías más relevantes para los clientes, y diseñar propuestas de valor de acuerdo con ellas. Realiza prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje que consigas aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Los siguientes pasos que debes seguir son aportar pruebas de que a los clientes les interesa tu propuesta de valor o empezar a diseñar una nueva de cero.

En la fase de encaje producto-mercado tienes pruebas de que tus productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.

Durante esta segunda fase, te esfuerzas por validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor. De modo inevitable, descubrirás que muchas de tus ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa) y tendrás que diseñar propuestas de valor nuevas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana.

Por último, el encaje de modelo de negocio tiene lugar cuando tienes pruebas de que tu propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

Conclusión

La búsqueda de propuestas de valor que coincidan con tareas, frustraciones y alegrías del cliente es un constante ir y venir entre diseñar y probar experimentos, prototipos y pilotos. Más que secuencial, el proceso es repetitivo. El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

Te recomendamos que apliques los 10 principios siguientes cuando empieces a probar tus ideas para propuestas de valor. Un buen proceso de experimentación genera datos de lo que funciona y lo que no. También te permitirá adaptar y cambiar tus propuestas de valor y modelos de negocio, y reducir el riesgo y la incertidumbre de manera sistemática:

1. Asume que los datos superan las opiniones. Los datos del mercado superan sea lo que sea lo que piensen tu jefe, tus inversores, tú o cualquier otro.

2. Aprende más rápido y reduce el riesgo aceptando el fracaso. Probar ideas incluye el fracaso. No obstante, fracasar por poco dinero y en poco tiempo contribuye a aprender, algo que reduce el riesgo.

3. Haz pruebas pronto y perfecciona después. Recopila información con experimentos baratos y en su fase inicial, antes de haber pensado cada detalle o descrito tus ideas profusamente.

4. Los experimentos no son la realidad. Recuerda que los experimentos son una lente a través de la cual intentas comprender la realidad. Son un buen indicador, pero son distintos de la realidad.

5. Equilibra aprendizaje y visión. Integra los resultados de las pruebas sin darle la espalda a tu visión.

6. Identifica aquello que se carga las ideas. Empieza probando las asunciones más importantes: las que podrían hacer explotar tu idea.

7. Primero comprende a los clientes. Haz pruebas de las tareas, frustraciones y alegrías del cliente antes de probar lo que podrías ofrecerles.

8. Haz que se pueda medir. Las buenas pruebas contribuyen al aprendizaje que se puede medir y te proporciona información que se puede aplicar.

9. Acepta que no todos los hechos son iguales. Puede que tus clientes potenciales te digan una cosa y luego hagan otra. Considera el grado de fiabilidad de tus datos.

10. Prueba el doble de veces las decisiones irreversibles. Asegúrate de que las decisiones que tienen un impacto irreversible estén especialmente bien fundamentadas.

A modo de conclusión, podemos enumerar las 10 características que presentan las grandes propuestas de valor:

1. Se afianzan en grandes modelos de negocio.

2. Se centran en las tareas, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes.

3. Se centran en tareas no solucionadas, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas.
4. Tienen como objetivo pocas tareas, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellas extremadamente bien.
5. Van más allá de las tareas funcionales y abordan las emocionales y sociales.
6. Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito.
7. Se concentran en las tareas, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero.
8. Se diferencian de la competencia en las tareas, frustraciones y alegrías que importan a los clientes.
9. Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito.
10. Son difíciles de copiar.

fin del resumen

Alexander Osterwalder es autor, orador y asesor sobre innovación de modelos de negocio. Su método práctico para el diseño de modelos de negocio innovadores, que desarrolló en colaboración con Yves Pigneur, es utilizado en todo el mundo por empresas de diferentes sectores como 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte y Telecnor. Ha sido investigador en la Universidad de Lausana (Suiza).

Yves Pigneur es profesor de sistemas de información de gestión en la Universidad de Lausana desde 1984 y ha trabajado como profesor invitado en la Georgia State University de Atlanta y la University of British Columbia de Vancouver. También colaboró como investigador principal en muchos proyectos de investigación relacionados con el diseño de sistemas de información, ingeniería de requisitos, gestión de tecnologías de la información, innovación y comercio electrónico.



Ficha técnica

Editorial: Deusto
Fecha de publicación: 03/03/2015
ISBN: 9788423419517

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo aquí